

Lieve Mon@

Digitaal leiderschap in de zorg

Suzanne Verheijden

2026

>g uitgeverij
van gorcum

© 2026, Uitgeverij Van Gorcum BV, Assen.

Alle rechten voorbehouden. Tekst- en datamining zijn niet toegestaan.

All rights reserved. No text & datamining.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, geluidsband, elektronisch of op welke wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

NUR 808

ISBN folio 9789465070735

ISBN e-book 9789465070742

Eerste druk, 2026

Uitgave: Uitgeverij Van Gorcum, Assen

Redactie: Leef in tekst, Groningen

Grafische verzorging: Wink Ontwerp, Havelte

Omslagontwerp: Wink Ontwerp, Havelte

Druk: Drukkerij Van Gorcum, Meppel

Inhoudsopgave

1	Verandermoeheid	26	Financiering van technologie
2	Wat is digitaal leiderschap?	27	De digivaardigheid van jonge medewerkers
3	Stoppen om ruimte te creëren voor vernieuwing	28	De analoge medewerker
4	MS-DOS-trauma	29	Communicatie
5	De kracht van ambassadeurs	30	Digitaal in balans en vitaliteit
6	Veranderkracht, het belang van wendbaarheid en veranderbereidheid	31	Digitip
7	De vier typen technologiegebruikers	32	Omgaan met digitale starters
8	Tijdbesparende technologie	33	Medewerkers enthousiast maken voor digitalisering
9	ChatGPT	34	Korte termijn versus lange termijn en je eigen balans
10	Competenties digitaal leiderschap	35	De innovatiecultuur
11	Wat is AI?	36	Perspectief van de patiënt
12	Technologie voor thuis	37	Het vergroten van je eigen veranderkracht
13	Vraaggericht innoveren	38	Duurzaamheid
14	Opschalen digitale zorg	39	Voorbeeldrol bestuurder
15	Sturen op digitalisering	40	Ethiek en technologie
16	De verschillende digitale rollen en hun afkortingen	41	Je organisatie digivaardig maken
17	Digitip	42	Inclusiviteit en digitalisering
18	Digitale communicatie met patiënten	43	Trends op het gebied van technologie
19	Regionale samenwerkingen	44	Niet gebruikte zorgtechnologie
20	De adoptiecurve van je medewerkers	45	Privacy en gegevensbescherming
21	Generatie Z	46	Een businesscase maken
22	Vacature voor de zorgprofessional van de toekomst	47	Audits bij technologie
23	Benutten wat werkt	48	Agile werken
24	Een leven lang leren	49	Office 365 uitrollen
25	Laaggeletterdheid	50	Het encouragementeffect
		51	Digitaal leiderschap loont
		52	De menselijke maat



Wil je meer weten over het **leidinggeven**? Dan is brief 1, 2, 3, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 23, 26, 28, 34, 39, 41, 44, 46, 47 en 50 iets voor jou.



Wil je inzoomen op hoe je **medewerkers** (en patiënten/cliënten) meeneemt in digitalisering? Pak dan brief 5, 7, 16, 20, 21, 29, 32, 33 of 36 erbij.



Wil je verkennen welke **competenties** jij of je medewerkers nodig hebben? Lees dan brief 4, 6, 17, 22, 24, 25, 27, 31, 37, 42, 45 en 51.



Wil je inzoomen op hoe je de **innovatiecultuur** bevordert? Dan is brief 35 en 52 een must-read.



Wil je **in balans blijven** met al die technologie en de ontwikkelingen die op je afkomen? Dan heb ik brief 30 voor je klaarliggen.



Of vind je de **technologie** zelf interessant? Of ben je op zoek naar **digitips**? Lees dan brief 8, 9, 11, 12, 38, 40, 43, 48 en 49.



Inleiding

De zorg is in transitie. Als leidinggevende in de zorg moet je de dagelijkse zaken aansturen en je aandacht verdelen tussen het verzuim, de arbeidsmarkt, het rooster en de waardering van de huidige medewerkers. Maar je moet ook nadenken over wat veranderingen gaan betekenen en hoe je daar als organisatie en/of afdeling goed op inspeelt. De technologische ontwikkelingen gaan ondertussen veel harder dan we bij kunnen houden. AI, big data, virtual reality, augmented reality ...

Ik geef veel lezingen en trainingen aan leidinggevenden in verschillende zorgsectoren en zie bij hen de worsteling om zelf goed bij te blijven en ook medewerkers goed mee te nemen. Deze ontwikkelingen vereisen niet alleen betrouwbaar en waarderend leiderschap, maar ook digitaal leiderschap!

Maar ... Wat is digitaal leiderschap en welke competenties vraagt dat? (En hoe scoor je jezelf daarop in de zelfscan?) Hoe blijf je zelf wendbaar en veranderbereid? Hoe ga je om met weerstand van medewerkers? Welke nieuwe competenties worden er van hen gevraagd en welke gedragsveranderingen passen er bij alle ontwikkelingen? Wat is AI nou eigenlijk in eenvoudige bewoordingen en wat kun je als leidinggevende met taalmodellen zoals ChatGPT? Hoe ga je om met jonge medewerkers die 'al swipend' opgegroeid zijn, maar niet digivaardig genoeg zijn? En hoe behoud je in hemelsnaam de warme zorg en aandacht voor je cliënt of patiënt in een wereld vol technologie?

In dit boek zoom ik in op 52 thema's rondom leidinggeven aan digitalisering. De thema's worden ingebracht via wekelijkse brieven, gebaseerd op echte vragen. Ik beantwoord ze als gezicht achter Lieve Mon@. Als lezer krijg je door alle briefwisselingen een beeld van de (vaak heel herkenbare) dilemma's en uitdagingen, de kansen van technologie, de verregaande digitalisering in de zorg en wat die vergen van de leidinggevende.

Omdat ik weet hoe druk je bent, heb ik alvast een enorme hoeveelheid boeken over dit thema gelezen en de highlights voor je verwerkt in dit boek. Service van de zaak. Met voorbeelden uit onderzoek, de praktijk en praktische tips krijg je antwoord op de meest gestelde vragen.

Mijn advies? Je kunt dit boek het beste van A-Z lezen om alle aspecten van leidinggeven aan digitalisering te verkennen. Ben je specifiek op zoek naar onderwerpen? Dan kun je inzoomen door direct naar de pagina's te gaan van thema's waar je meer over wilt weten.

Op de downloadpagina kun je alle tools en linkjes vinden:



Ik weet het. Digitalisering en e-health zijn niet de enige portefeuilles waar je verantwoordelijk voor bent. De zorgsector zit in een uitdagende periode. En digitalisering is echt niet de oplossing voor alles. Maar deze portefeuille verdient wat mij betreft alleen al vanwege de snelheid van de ontwikkelingen je volledige aandacht.



Achteraan vind je de gebruikte bronnen. Mocht ik een bron vergeten zijn, onvolledig hebben geciteerd of door elkaar gehaald hebben, weet dan dat ik de auteurs met de beste intenties vermeld heb. Ik lees alles wat los- en vastzit over dit soort thema's en weet soms oprecht niet meer of ik iets gelezen, gedroomd, ervaren of zelf bedacht heb.

Dankjewel voor jullie input: John Bos, Marianne Gardien, Dick Koster en vakgenoten, Jan-Kees van Wijnen, Inge van Viersen, Daan Brinkhuis, Lies van Gennip, en Maaïke Heijltjes. Annalies ter Beest en Lilian Eefting voor jullie puntjes op de i. En voor de fijne schrijfdagen en sparringmomenten met latte macchiato: Sanneke Langendoen.

Heb je ook vragen aan Mon@ of wil je een reactie geven?
Mail naar vraaghetaanmon@gmail.com

Ik wens je veel leesplezier en succes met de toepassing in de praktijk.

Suzanne Verheijden, Buro StrakZ



Van: Hermien

Aan: Mon@

Onderwerp: Verandermoeheid

Lieve Mon@,

Ik zie het niet meer zitten.

Ik ben al 25 jaar leidinggevende in de ouderenzorg en heb al heel wat veranderingen voor de kiezen gehad. Ik ben van de bejaardenhuizen naar zorg thuis gegaan. Heb medewerkers niveau 2 er allemaal uitgegooid, om ze vervolgens weer aan te moeten nemen. Ik ben van de schriftelijke rapportage naar het elektronisch cliëntendossier overgestapt. Ik heb medewerkers geleerd om van 'iedereen op dezelfde manier verzorgen' over te stappen op maatwerk en persoonlijke aandacht. Ik heb griepseizoenen, Noro-uitbraken en Covid overleefd met mijn teams en zie nu veel medewerkers langzaam in een burn-out glijden.

Ik verzuip in de vacatures en krijg sollicitanten (zij-instromers noemen ze die nu weer) uit sectoren waar ik mijn hond nog niet aan toe zou vertrouwen. Jongeren die van de zorgopleiding komen, presenteren tijdens hun sollicitatie een eisenlijst waar ik zelfs na dertig jaar trouwe dienst niet aan zou voldoen. Bovendien kloppen ze op de seconde nauwkeurig in en uit, alsof hun leven buiten het werk belangrijker is dan de zorg voor onze cliënten. Ze denken niet meer zelf na, maar "gooien het even in ChatGPT." Elke medewerker eist al een telefoon van het werk voordat ze haar eerste jaar erop heeft zitten.

De security-officer gebruikt het woord 'datalek' in combinatie met 'risico' zo vaak dat ik tijdens vergaderingen de aantallen ben gaan turven in mijn werkagenda. Het nieuwe eHRM-systeem boycot ik al drie weken, omdat ik geen idee heb waar ik welke medewerker kan vinden en waar ik een functioneringsgesprek moet uploaden. Het is niet te doen. Bij elke verandering die mijn directeur introduceert, voel ik een intense zucht opborrelen die vanuit mijn tenen naar mijn longen trekt en via mijn mond tot uiting komt. Na drie woorden luister ik al niet meer en denk ik: daar gaan we weer ... Ik probeer nieuwe projecten te vermijden en knik op de juiste momenten bij vergaderingen over de volgende 'sprint' van de *agile* bestuurder. Ik tel de dagen af, maar ik moet nog vier jaar werken.

Mon@, heb jij misschien advies voor mij?

Liefs, Hermien



Van: Mon@

Aan: Hermien

Onderwerp: Re: Verandermoeheid

Lieve Hermien,

Dank voor je eerlijke verhaal in je brief. Het lukt je duidelijk op om het op papier te zetten. Veranderen is moeilijk, dat is universeel. Maar als je in de zorg werkt, is veranderen dan niet je werk? Als het werk echt niet meer bij je past, en je jezelf niet aangehaakt voelt, is het misschien tijd om aanpassingen te doen in plaats van op een burn-out af te stevenen. Intern gepensioneerd zijn is te vroeg als je nog vier jaar moet. Henry Ford verwoordde het ooit mooi: "Change it, love it, leave it."

- **Verander het.** Als je niet blij bent met een verandering, dan is het belangrijk dat je alles op alles zet om het te veranderen. Actie in de taxi! Proactief zijn en bijdragen aan het verbeteren van de situatie. Niet klagen, maar verantwoordelijkheid nemen.
- **Hou ervan.** Leer om te gaan met de huidige situatie of omstandigheid. Omarm en accepteer het. Waardeer wat je hebt.
- **(ver)Laat het.** Als je het, ondanks jouw pogingen om de situatie te veranderen, nog steeds niet acceptabel of prettig vindt, wordt het tijd om afscheid te nemen. Accepteer dat de situatie niet bij je past of jij niet bij de situatie, en dat het tijd is om verder te gaan.

Welke strategie past het beste bij jou? Sterkte!

De groeten van Mon@ en een schopje onder je kont